

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous / Taloushallinto

Satu Lehtovirta

PEREHDYTTÄMISOPAS KOUVOLAN KAUPUNGIN OSTOLASKUTIIMILLE

Opinnäytetyö 2010

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous

LEHTOVIRTA, SATU	Perehdyttämisopas Kouvolan kaupungin ostolaskutiimille
Opinnäytetyö	27 sivua + 33 liitesivua
Työn ohjaaja	Lehtori Wenla Väisälä
Toimeksiantaja	Kouvolan kaupunki
Lokakuu 2010	
Avainsanat	perehdyttäminen, työnohjaus, henkilöstökoulutus

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön aiheena on perehdyttäminen ja toimeksiantajana Kouvolan kaupunki. Työn teoriaosuudessa käsitellään perehdyttämistä eri näkökulmista: lain kannalta sekä tavoitteiden, tarpeiden ja vaikutusten näkökulmasta. Teoria käsittelee myös sitä, millainen hyvä perehdyttäjä on, millaisia erilaisia perehdytystyylejä on ja miten itse perehdyttämisprosessi etenee. Opinnäytetyön toiminnallinen osuus on perehdyttämisopas Kouvolan kaupungin talouspalvelukeskuksen ostolaskutiimille.

Työn tavoitteena on tutustua perehdyttämiseen, sen eri menetelmiin ja ennen kaikkea luoda selkeä ja helppokäyttöinen perehdyttämisopas toimeksiantajalle. Oppaan tulee olla hyödyllinen niin perehtyjälle kuin perehdyttäjällekin.

Perehdyttämisoppaan toteutuksessa on hyödynnetty pääosin omaa työkokemusta sekä toimeksiantajan toiveita oppaan sisällöstä. Perehdyttämisoppaassa käsitellään työssä käytettäviä ohjelmia, ostolaskujen käsittelyyn vaikuttavia lakiasioita sekä ostolaskuprosessia yleisesti ottaen. Lisäksi oppaassa käydään läpi tiimin yleiseen toimintaan liittyviä asioita. Perehdyttämisopas on hyödyllinen apuväline toimeksiantajalle, sillä varsinaista yhtenäistä perehdyttämismateriaalia ei ennen ole ollut käytössä.

Perehdyttäminen on yksi yrityksen toiminnan tärkeimmistä osa-alueista. Hyvin hoidetun perehdyttämisen myötä uusi työntekijä oppii työn nopeammin ja virheet sekä työtaturmat vähenevät. Perehdyttäminen luo myös positiivista yrityskuvaa.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Management

LEHTOVIRTA, SATU

Bachelor's Thesis

Supervisor

Commissioned by

October 2010

Keywords

Orientation: The City of Kouvola, invoices

27 pages + 33 pages of appendices

Wenla Väisälä, Senior Lecturer

The City of Kouvola

orientation, supervision of work, education

This thesis is about orientation in working life. The theory of the thesis concentrates on how orientation should be done when educating a new employee and what methods can be used. It also tells about the benefits of orientation and what kind of things companies should considerate when planning the orientation. The thesis also includes an orientation guide for the commissioner, the city of Kouvola invoice department. The orientation guide is not published, because it includes classified information.

The goal of this thesis is to create an orientation guide that is easy to use and it helps both the new employee and the person who is taking care of the education in the orientation process. In the theory of the thesis the main goal is to explore orientation as a complete process.

The main methods used in the thesis are observation and own experience of the work tasks that the guide is about. The commissioner did not have any organized orientation material before, so it was important to gather everything together and create new material.

The main conclusion of the thesis is, that orientation is one of the most important tasks in companies but its importance has not been recognized as well as it should be. The commissioner now has an orientation guide for one of its departments so it would be great if commissioners of other departments could get their orientation guides as well.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	6
1.2	Työn rakenne	6
2	PEREHDYTTÄMINEN	7
2.1	Perehdyttämiseen vaikuttavat lait ja säädökset	7
2.2	Perehdyttämisen tavoitteet ja tarve	8
2.3	Perehdyttämisen vaikutukset ja hyödyt	9
2.3.1	Vaikutukset ja hyödyt uuteen työntekijään ja työyhteisöön	9
2.3.2	Perehdyttämisen hyötynäkökulmia	10
2.4	Perehdyttämisprosessi	11
2.4.1	Perehdyttämisen suunnittelu	11
2.4.2	Työntekijän vastaanottaminen	13
2.4.3	Työnopastus	13
2.4.4	Seuranta, arviointi ja kehittäminen	16
2.4.5	Ongelmatilanteet perehdyttämisessä	17
2.5	Perehdyttäjä	18
2.5.1	Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia	18
2.5.2	Perehdyttämistyylejä	19
2.6	Työkaluja perehdyttämiseen	21
3	PEREHDYTTÄMISOPPAAN TOTEUTUS	22
3.1	Teoriakehys	23
3.2	Ostolaskujen käsittely	24
3.3	Muut oppaassa olevat asiat	25
4	POHDINTA	25
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	26

LIITTEET

Liite 1. Perehdytysopas Kouvolan talouspalvelukeskukselle - Ostolaskut

1 JOHDANTO

Sain toimeksiannon opinnäytetyöhön Kouvolan kaupungin talouspalvelukeskukselta syventävän työharjoitteluni kautta. Perehdyttämisoppaan tekeminen oli suunnitteilla, joten tarjouduin tekemään oppaan opinnäytetyönäni. Jo harjoittelun aikana pohdin oppaan sisältöä ja tein muistiinpanoja. Sain oppaan toteutukseen melko vapaat kädet - pohdimme toimeksiantajan kanssa lähinnä oppaan suurempia linjoja. Tarvittaessa sain apua kaikilta ostolaskutiimin jäseniltä.

Vuosien varrella on tehty paljon perehdyttämiseen liittyviä opinnäytetöitä. Töitä on tehty monille eri aloille, ja ne ovat käsitelleet perehdyttämistä eri näkökulmista. Osassa töistä on otettu käyttöön esimerkiksi uusi järjestelmä ja opinnäytetyöt käsittelevät siihen liittyvää perehdyttämistä. Toisaalta töissä on pohdittu perehdyttämisen merkitystä tai luotu perehdyttämisopas, kuten itsekin teen.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoitus on tutustua perehdyttämisen teoriaan ja luoda sen pohjalta perehdyttämisopas Kouvolan kaupungin talouspalvelukeskuksen ostolaskutiimille. Tavoitteena on luoda helppokäyttöinen ja selkeä opas, joka tukee niin perehtyjää kuin perehdyttäjääkin. Ostolaskutiimillä ei ole tällä hetkellä virallista perehdyttämismateriaalia, mutta tarvetta sille kuitenkin on: perehdyttäminen on tähän asti hoidettu hajanaisen materiaalin avulla.

Opas on luotu muokkaamalla valmista ja luomalla kokonaan uutta materiaalia. Perehdyttämisen seuraamiseksi on luotu perehdyttämisen tarkastuslista, johon kuitataan kukin asia opetetuksi. Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee perehdyttämiseen liittyvää lainsäädäntöä, tavoitteita ja hyötyjä sekä perehdyttämistä prosessina. Teoriaosuudessa kerrotaan myös hyvän perehdyttäjän ominaisuuksista ja erilaisista perehdyttämisen työkaluista.

1.2 Työn rakenne

Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee perehdyttämistä lainsäädännön, tavoitteiden ja hyötyjen kannalta sekä perehdyttämistä prosessina, hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia ja erilaisia perehdyttämisen työkaluja. Työn empiirinen osuus on perehdyttä-

misopas. Opas sisältää luottamuksellista materiaalia, joten sitä ei julkaista. Tämän takia oppaan sisältöä ja rakennetta on avattu luottamuksellisuuden sallimissa rajoissa opinnäytetyön julkistettavaan osaan.

Perehdyttämisoppaassa käsitellään käytettävien ohjelmien ja yleisten käytäntöjen lisäksi ostolaskujen käsittelyyn liittyvää teoriaa: arvonlisäverolakia, laskun sisältövaatimuksia sekä ennakoperintärekisteriä. Koska näitä asioita käsitellään jo oppaassa, niitä ei ole sisällytetty opinnäytetyön teoriakehykseen. Nämä asiat löytyvät kuitenkin tiivistettynä tästä raportista.

Opinnäytetyön teoriakehykseksi on valittu perehdyttäminen, sillä se on keskeinen tutkimusongelma. Toimeksiantajalla ei ole ongelmana ostolaskuprosessin toimimattomuus vaan se, että perehdyttämismateriaalia ei ole. Tämän takia luontevaksi teoriakehykseksi valikoitui perehdyttäminen.

2 PEREHDYTTÄMINEN

Organisaatioiden ja työtehtävien monimutkaistumisen myötä perinteisen työnopastuksen ympärille on kehittynyt monimuotoisempi perehdyttäminen. Perehdyttäminen käsittää työnopastuksen lisäksi kaikki työn kannalta oleelliset asiat, kuten tutustumisen työtovereihin, toimitiloihin, työvälineisiin sekä kirjoittamattomiin sääntöihin ja yleisiin toimintaohjeisiin. Myös työturvallisuuteen liittyvät asiat kuuluvat oleellisena osana perehdytykseen. (Laukkanen, 2010.)

Kupias ja Peltola (2009, 19) määrittelevät perehdyttämisen seuraavasti: ”Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota.”

2.1 Perehdyttämiseen vaikuttavat lait ja säädökset

Perehdyttäminen ei perustu pelkästään vapaaehtoisuuteen, vaan perehdyttämisestä on säädetty laissa. Perehdyttämisestä puhutaan työsuojelulaissa, työsopimuslaissa sekä

laissa yhteistoiminnasta yrityksissä. Vastuullinen yritys ei kuitenkaan perehdytä työntekijöitään vain lainsäädäntöä noudattaakseen, vaan se ymmärtää myös sosiaalisen vastuunsa työntekijän osaamisesta ja hyvinvoinnista. (Kupias, 2009, 20.)

Uuden työntekijän perehdyttämisestä on säädetty työturvallisuuslain 14. §:ssä. Sen mukaan työntekijä perehdytetään työhönsä, työpaikan olosuhteisiin, työlaitteisiin ja välineisiin tämän ammattitaito ja työkokemus huomioon ottaen. Työntekijälle on opettava laitteiden oikea käyttö ja turvalliset työtavat erityisesti, kun kyseessä on uusi tai muuttunut työtehtävä tai ennen uusien laitteiden ja työvälineiden käyttöönottoa. Työntekijää opastetaan myös haitta- ja vaaratilanteiden estämiseksi. Tarvittaessa työntekijälle annettua opastusta tulee täydentää. (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

Työsopimuslaissa sanotaan, että ”työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi” ja huolehdittava siitä että ”työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä” (Työsopimuslaki 26.1.2001/55.)

Laki yhteistoiminnasta työpaikoilla määrää, että yrityksen on yhteistoimintaneuvotteluissa käsiteltävä mitä tietoja uudelle työntekijälle tulee kertoa työpaikkaan ja yritykseen perehdytettäessä. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.)

2.2 Perehdyttämisen tavoitteet ja tarve

Perehdyttämisen ensisijaisena tavoitteena on, että työntekijä ymmärtää työnsä merkityksen, hallitsee työn osa-alueet ja hahmottaa oman työpanoksensa osana kokonaisuutta. Lisäksi tavoitteena on sitouttaa työntekijä työpaikkaansa, koska sitoutuneet työntekijät ovat usein motivoituneita ja heidän työtehonsa on hyvä. (Laukkanen 2010.)

Perehdytyksen tarvetta on harkittava tilanteen ja perehdytettävän mukaan. Uuden työntekijän saapuminen taloon ei ole ainoa tilanne, jossa tarvitaan perehdytystä. Myös esimerkiksi pitkään poissaolleet työntekijät, sijaiset ja uusien laitteiden käyttöönotto vaativat perehdyttämistä. (Kangas, 2000, 4.)

Uuden työntekijän perehdyttäminen on tärkeää, sillä hänelle kaikki on uutta. Hän on mahdollisesti saanut työhön liittyvää materiaalia, johon on voinut tutustua etukäteen. Perusasiat voi oppia jo muutamassa päivässä, mutta itsenäisen työskentelyn oppimi-

seen tarvitaan usein huomattavasti enemmän aikaa. Työntekijät, jotka palaavat esimerkiksi pitkältä sairauslomalta tai vuorotteluvapaalta, tarvitsevat usein perehdytystä. Monet asiat ehtivät muuttua muutaman vuoden aikana, joten varsinkin näiden asioiden osalta työntekijät tulee perehdyttää työhönsä. Voidaan myös harkita, pitäisikö pitkään poissaollutta työntekijää perehdyttää perusteellisemmin. (Kangas, 2000, 4-5.)

Sijaiset, vuokratyöntekijät, työharjoittelijat ja muut tilapäiset työntekijät vaativat myös perehdyttämistä. Näissä tapauksissa perehdyttämiseen on yleensä vain vähän aikaa, joten heidän perehdytyksessään on keskityttävä vain oleellisimpiin asioihin. Harkinnan mukaan voidaan perehdyttää myös yhteistyökumppaneita. (Kangas, 2000, 5.)

Työpaikan nykyisiä työntekijöitä perehdytetään silloin, kun työtavat, -tehtävät, laitteet tai ohjelmistot muuttuvat. Tällöin riittää muuttuneiden asioiden, esimerkiksi uuden laitteen käytön, opastaminen. Jos muutokset ovat perustavanlaatuisia, esimerkiksi liikeidean muuttuessa, tulee perehdytys tehdä perusteellisemmin ja varata siihen riittävästi aikaa. (Kangas, 2000, 5.)

2.3 Perehdyttämisen vaikutukset ja hyödyt

Perehdyttämällä on vaikutuksia niin uuteen työntekijään kuin työyhteisöönkin. Perehdyttämällä saavutetaan myös mm. kustannussäästöjä, kun uuden työntekijän virheet vähenevät. Työntekijän turvallisuus paranee, kun hänet perehdytetään perusteellisesti työturvallisuusasioihin sekä opetetaan eri laitteiden turvallinen ja oikea käyttö. Hyvin hoidetulla perehdyttämällä on myös positiivinen vaikutus yrityksen julkikuvaan.

2.3.1 Vaikutukset ja hyödyt uuteen työntekijään ja työyhteisöön

Perehdyttämisen myötä uuden työntekijän luottamus työpaikkaa kohtaan kasvaa ja oppiminen on tehokkaampaa ja nopeampaa (Alred, Garvey & Smith, 2000, 26.)

Työntekijän hyvinvointi on tärkeää ja perehdyttämällä voi vaikuttaa siihen. Hyvinvoinnin voi jakaa henkiseen, psyykkiseen, sosiaaliseen ja fyysiseen hyvinvointiin. Jos näihin asioihin on kiinnitetty huomiota perehdyttämässä, työntekijä todennäköisesti voi paremmin työssään ja on motivoituneempi. (Kjelin, 2003, 100-101.)

Henkinen hyvinvointi käsittää ennen kaikkea ihmisen arvot. Työntekijän henkilökohtaiset arvot on hyvä ottaa huomioon jo työsuhteen alussa - tällöin on mahdollista saada yhdistettyä työntekijän ja organisaation arvot niin, että työntekijä kokee työnsä arvokkaammaksi ja itselleen merkityksellisemmäksi. Psykkisen hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijän osaaminen ja haasteet ovat tasapainossa. (Kjelin, 2003, 101-102.)

Sosiaalisen hyvinvoinnin avaintekijänä on se, että työntekijää autetaan perehdyttämisen vaiheessa luomaan riittävät vuorovaikutussuhteet ympäristöön. Toimivien vuorovaikutussuhteiden myötä vahvistuvat turvallisuuden tunne, sekä tunne siitä, että työntekijä on hyväksytty työyhteisöön ja hänet huomioidaan. Jokainen ihminen ansaitsee arvostusta, ja hyväksyntä on ensimmäinen vaihe arvostuksen saamisessa. Perehdyttämisen aikana arvostusta työntekijää kohtaan voi osoittaa olemalla aidosti kiinnostunut työntekijän ajatuksista ja aiemmasta kokemuksesta. (Kjelin, 2003, 102-103.)

Fyysinen hyvinvointi kytkeytyy ennen kaikkea työturvallisuuteen ja ergonomiaan. Kun näihin asioihin kiinnitetään huomiota perehdyttämisen aikana, edellä mainitut ongelmat vähenevät ja työntekijän fyysinen hyvinvointi paranee. (Kjelin, 2003, 103.)

Työntekijän kannalta perehdyttämisen hyödyt ovat taitojen karttumisen lisäksi nopeampi sopeutuminen työyhteisöön, luottamuksen kasvaminen, työn kokeminen merkitykselliseksi, arvostuksen tunne sekä se, että työtehtävät saadaan muokattua riittävän haastaviksi.

Työyhteisö hyötyy myös perehdyttämisestä. Sen myötä työntekijät ovat sitoutuneempia, taitavampia ja motivoituneempia. Kun työntekijä on perehdytetty hyvin, kaikki voivat keskittyä nopeammin omiin töihinsä, eikä virheiden korjaamiseen mene niin paljon aikaa.

2.3.2 Perehdyttämisen hyötynäkökulmia

Jos perehdyttäminen suunnitellaan ja toteutetaan perusteellisesti, siitä syntyy paljon hyötyjä yritykselle. Perehdyttäminen vie aikaa, mutta hyvin hoidettu perehdyttäminen vähentää mm. työtapaturmia ja säästää kustannuksissa. (Kangas, 2000, 5.)

Kun työntekijää perehdytetään työhönsä kunnolla, hän oppii työtehtävänsä nopeasti ja oikein. Sen myötä työssä tehdyt virheet vähenevät, kuten myös virheiden korjaamiseen kuluva aika. Toimivan perehdytysjakson jälkeen työntekijä kykenee nopeammin itsenäiseen työhön, mikä helpottaa muiden työntekijöiden työtaakkaa. Edellä mainitut asiat vaikuttavat myönteisesti motivaatioon, mielialaan ja työssä jaksamiseen. (Kangas, 2000, 5.)

Tapaturmat ja onnettomuudet työpaikalla vähenevät, kun työntekijä perehdytetään työnsä riskeihin ja vaaratilanteiden välttämiseen. Myös henkilöstön vaihtuvuus vähenee, kun työntekijä saa työssä aloittaessaan myönteisen ensivaikutelman työpaikasta ja kokee olevansa tervetullut. Sen sijaan jos työntekijä kokee olevansa taakkana muille, hän saattaa helpommin vaihtaa työpaikkaa. Perehdyttämisestä syntyy myös kustannussäästöjä. Jos työntekijä on perehdytetty huonosti, muun muassa virheiden korjaus, tapaturmat, hävikki ja poissaolot voivat tulla yritykselle kalliiksi. (Kangas, 2000, 6.)

Perehdyttäminen vaikuttaa myös positiivisesti yrityksen julkikuvaan. Työntekijä kertoo todennäköisemmin työstään myönteiseen sävyyn, jos hänet on otettu hyvin vastaan ja perehdytetty kunnolla. Tämä taas vaikuttaa kuulijoiden yritysmielikuvaan, joka syntyy pääosin ihmisten omista kokemuksista ja siitä, mitä he kuulevat muilta. (Kangas, 2000, 6.)

2.4 Perehdyttämisprosessi

Perehdyttämisprosessi rakentuu neljästä vaiheesta: suunnittelusta, työntekijän vastaanottamisesta, työnopastuksesta ja seurannasta ja kehittämisestä. Jokainen vaihe on tärkeä yrityksen kannalta. Perehtyjän kannalta tietenkin vastaanotto ja työnopastus ovat keskeisimmässä roolissa. Uudelta työntekijältä saatu palaute perehdyttämisen onnistumisesta on kullanarvoista yritykselle.

2.4.1 Perehdyttämisen suunnittelu

Huolellinen suunnittelu on avainasemassa onnistuneessa perehdyttämisessä. Jokaisen työpaikan on luotava oma perehdyttämissuunnitelmansa, sillä se mikä toimii yhdessä paikassa, ei välttämättä vastaa toisen tarpeita lainkaan. (Kupias, 2009, 17.)

Perehdyttämisen suunnittelussa tulee ottaa huomioon ainakin perehdyttämisen tavoitteiden määrittäminen sekä erilaiset käytännön asiat. Näitä ovat esimerkiksi käytettävissä oleva aika, perehdyttämismenetelmät, tarvittavien välineiden ja työpisteen järjestäminen ja perehdyttäjän valinta. Hyvin suunniteltu perehdyttäminen vähentää huomattavasti perehdyttämiseen tarvittavaa aikaa. (Kangas, 2000, 7.)

Henkilöstöpolitiikka on tärkeässä roolissa perehdyttämisessä. Henkilöstöpolitiikka määrittelee millaisia henkilöitä yritykseen palkataan. Yrityksen, joka palkkaa pääosin ammattilaisia, joilla on vankka työkokemus, ei tarvitse käyttää perehdyttämisaikaa ammatillisten perusasioiden opettamiseen. Tällöin perehdyttämisen pääpaino voi olla yrityksen toimintatavoissa ja strategiassa. Toisaalta yrityksen, joka palkkaa henkilöitä, joilla on vähäisempi työkokemus, pitää varata enemmän aikaa myös ammatillisten asioiden perehdyttämiseen. (Kangas, 2000, 7.)

Perehdyttämisen suunnittelussa, kuten suunnittelussa yleensäkin, on määritettävä tavoitteet: mitä perehdytettävälle halutaan opettaa ja kuinka laajasti? Tavoitteet voidaan määrittellä koskemaan yleisesti ottaen kaikkia perehdytyksen piiriin kuuluvia, mutta tavoitteita ja perehdyttämisen painopisteitä on syytä tarkentaa yksilökohtaisesti. (Kangas, 2000, 7.)

Hyvänä apuna perehdyttämisessä toimivat erilaiset perehdyttämisoppaat ja apumateriaalit. Oppaan huolellinen toteutus helpottaa niin perehdyttäjää kuin perehdytettävääkin. Erilaisten oppaiden ja muun materiaalin tekeminen on aikaa vievää, mutta niiden myötä aikaa säästyy itse perehdyttämistilanteessa. Jotta apumateriaalista saisi kaiken hyödyn irti, sitä on muistettava myös päivittää. Päivitysvastuussa oleva henkilö on hyvä valita jo suunnitteluvaiheessa. Apumateriaali voi olla joko tiettyä työtehtävää varten luotu tai yleispätevä opas työpaikan yleisistä käytännöistä ja työsuhteeseen liittyvistä asioista. Oppaat ja muu apumateriaali toimivat yleensä hyvänä tukena ja muistilistana perehdyttämistilanteessa. (Kangas, 2000, 8.)

Perehdyttäjän valintaan tulee kiinnittää huomiota perehdyttämistä suunnitellessa. Luvussa 2.5.1 on pohdittu hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia. Perehdyttämistä suunnittelevalle henkilölle tulee huomioida se, että kuka tahansa ei sovi perehdyttäjäksi. Kannattaa myös harkita tarvitseeko perehdyttäjäksi valittu henkilö koulutusta. (Kangas, 2000, 7.)

Ajankäytön suunnittelu on keskeisessä roolissa perehdyttämissuunnitelmaa tehdessä. Ajan määrää pohtiessa täytyy myös priorisoida opetettavat asiat: on päätettävä, mitkä asiat ovat ensisijaisen tärkeitä ja toisaalta mitkä asiat voidaan käsitellä myöhemmin. (Kangas, 2000, 8.)

Perehdyttämisessä ei saa unohtaa seuranta ja arviointia. Jo suunnitteluvaiheessa on hyvä pohtia, miten perehdyttämistä seurataan ja arvioidaan. Hyviä keinoja seurantaan ovat esimerkiksi tarkistuslistat ja seurantakeskustelut. (Kangas, 2000, 8.)

Perehdyttäminen ei aina suju suunnitelmien mukaan. Kun luodaan perehdyttämissuunnitelmaa, on syytä miettiä myös varasuunnitelma yllättävien tilanteiden varalle. Mitä tehdään esimerkiksi silloin, jos perehdyttäjä jää sairauslomalle tai perehdyttämiin on odotettua vähemmän aikaa? (Kangas, 2000, 8.)

2.4.2 Työntekijän vastaanottaminen

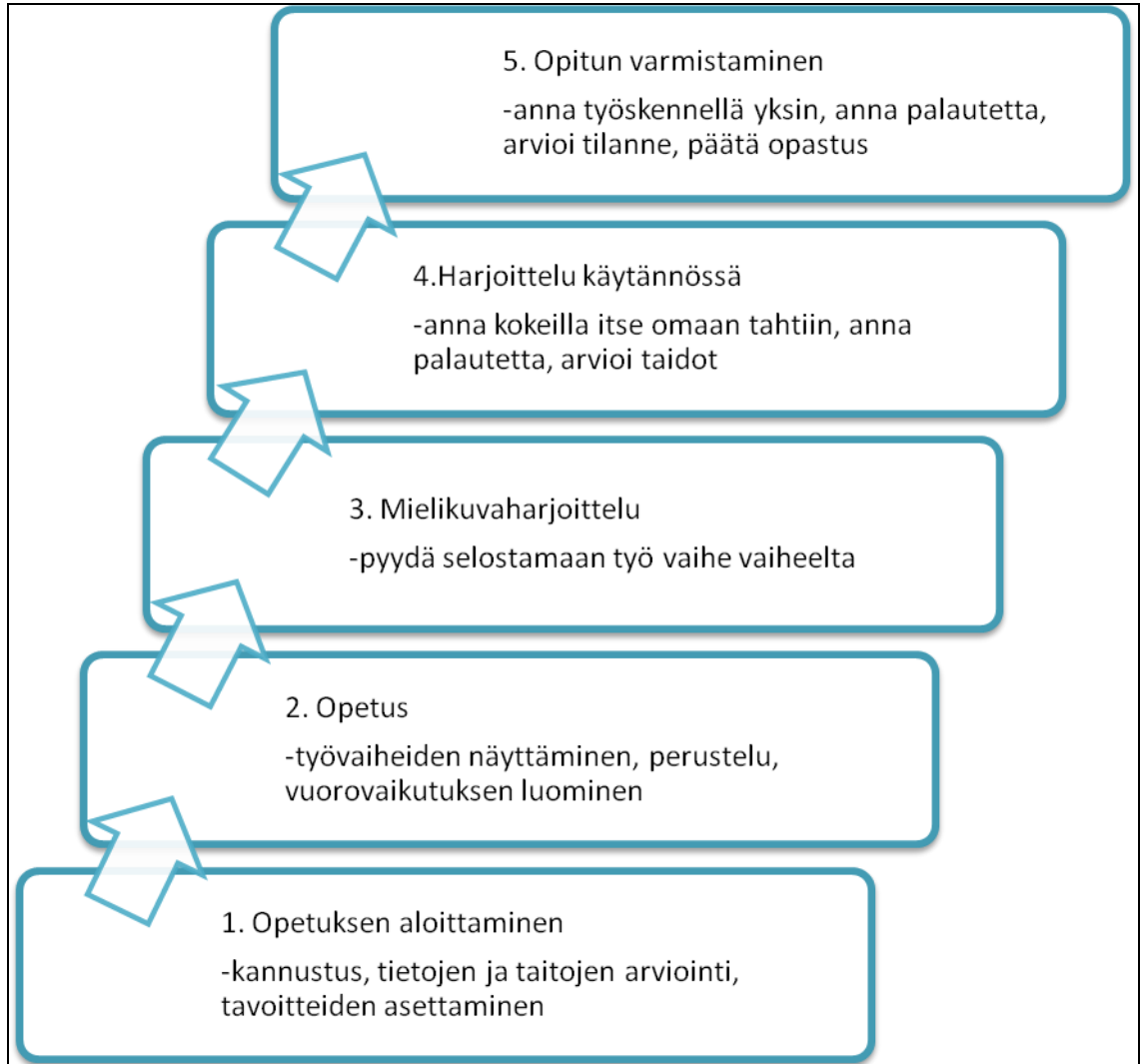
Ensimmäisenä työpäivänään työntekijä antaa itsestään ensivaikutelman työyhteisölle. Yhtäläillä hän luo itselleen käsityksen työpaikasta. Uusi työntekijä on syytä ottaa vastaan asianmukaisesti: esimiehen tulee olla vastaanottamassa häntä, varata aikaa tutustumiseen ja esitellä työntekijä työyhteisön jäsenille. Työntekijä tutustutetaan myös työtiloihin ja luodaan yleiskuvaa työpaikan toiminnasta ja ihmisistä. Ensimmäisen päivän aikana on hyvä käydä läpi perehdyttämissuunnitelma ja työsopimuksen avainasiat ainakin pintapuolisesti. (Kangas, 2000, 9.)

Ensimmäisenä päivänä ei kannata hukuttaa työntekijää informaatiotulvaan, sillä asiat eivät jää mieleen, jos uutta tietoa tulee jatkuvalla syötöllä. Ensimmäinen päivä kannattaakin ottaa rauhallisesti ja keskittyä siihen, että työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi ja pääsee ottamaan kontaktia uusiin työtovereihinsa. Perehdyttäminen on nyt saatu alkuun ja se jatkuu niin pitkään kuin on tarpeen. (Kangas, 2000, 9.)

2.4.3 Työnopastus

Niin sanottu viiden askeleen menetelmä on yksi tunnetuimmista työnopastuksen suunnittelun ja toteutuksen avuksi kehitetyistä menetelmistä. Nimensä mukaisesti se on viisiportainen malli, johon kuuluu opetuksen aloittaminen, opastus, mielikuvahar-

joittelu, käytännön harjoittelu ja opitun varmistaminen Viiden askeleen menetelmää on havainnollistettu kuvassa 1. (Kangas, 2000, 13.)



Kuva 1 Viiden askeleen menetelmä

Ennen ensimmäisen askeleen ottamista on hyvä tehdä alkuvalmisteluja, jotta itse opetustilanne sujuisi mahdollisimman mutkattomasti. Alkuvalmisteluihin kuuluu perehdyttäjän puolelta esimerkiksi työtilojen ja riittävän ajan järjestäminen, tarvittavien työvälineiden hankkiminen ja opastuksen suunnittelu. Perehtyjä sen sijaan voi valmistautua opastukseen paneutumalla mahdolliseen ennakkomateriaaliin ja miettimällä kysymyksiä työhön liittyen. (Kangas, 2000, 13.) Työyhteisölle tulee myös kertoa, että perehdyttäminen on alkamassa. Perehdyttäjän on hyvä varmistaa, että työnopastus sujuu ilman häiriötekijöitä. (Laukkanen, 2010.)

Viiden askeleen menetelmän ensimmäisellä portaalla aloitetaan opastus. Tässä vaiheessa kartoitetaan perehtyjän tiedot ja taidot opastettavasta asiasta. Arvioinnin jälkeen on helpompi suunnitella tarkemmin opastuksen kulkua ja sisältöä. Perehdyttäjä asettaa opastukselle tavoitteen ja mahdollisia välitavoitteita ja kuvaa perehtyjälle työtehtävät. Tärkeässä asemassa on perehtyjän motivoiminen ja kannustaminen. (Laukanen, 2010.)

Seuraavalla portaalla on tarkoituksena, että perehtyjä hahmottaa kokonaiskuvan työstään. Toisella portaalla perehdyttäjän ja perehtyjän välinen vuorovaikutus (ja sen merkitys) kasvaa. Jos perehdyttäjä ei osaa kuunnella ja toisaalta jos perehtyjä ei saa suutaan auki tarvittaessa, on mahdollista, että tieto ei välity riittävän hyvin ja asiat jäävät epäselviksi. Perehdyttäjä luo vuorovaikutusta ottamalla perehtyjän mukaan mahdollisimman usein kyselemällä ja kannustamalla keskusteluun. Tässä toisessa vaiheessa perehdyttäjä näyttää ja selostaa työn ja sen vaiheet. Laajempia kokonaisuuksia ei kannata opettaa kerralla vaan ne on hyvä jakaa osiin ja varmistaa yhden vaiheen oppiminen ennen seuraavaan siirtymistä. (Kangas, 2000, 15.)

Tärkeänä osana työnopastusta on perustella työvaiheet. Se luo merkitystä työlle ja selkeyttää kokonaiskuvaa. On myös mahdollista, että perehdyttäjä ei suoraan kerro kaikkien tehtävien tarkoitusta, vaan pyytää perehtyjää arvioimaan syitä siihen, miksi jokin asia tehdään niin kuin se tehdään. Näin perehtyjä saadaan aktiivisesti mukaan opastukseen, kun hän joutuu itsekin miettimään asiaa pelkän kuuntelun sijaan. (Kangas, 2000, 15.)

Kolmannella, mielikuvaharjoittelun portaalla on tarkoitus muokata ja viimeistellä toiminnan sisäisiä malleja. Sisäiset mallit ovat toimintatapoja, jotka ovat melko automaattisia. Toisin sanoen ihminen ei mieti jokaista tekoaan erikseen, vaan hänellä on kokemuksen myötä syntyneitä malleja, jotka ohjaavat hänen toimintaansa. Mielikuvaharjoittelu auttaa näiden sisäisten mallien kehittymisessä. Mielikuvaharjoittelua voi olla esimerkiksi se, että perehtyjä selostaa jonkin työtehtävän vaihe vaiheelta, perustelee vaiheet samalla, kertoo käytettävistä välineistä ja siitä, mikä on oleellista missäkin vaiheessa. (Kangas, 2000, 15.)

Neljännelle portaalle noustessa siirrytään työtehtävien kokeiluun ja harjoitteluun käytännössä. Perehtyjä tekee nyt työtehtävän alusta loppuun omassa tahdissaan ja itsenäisesti. Tehtävän jälkeen sekä perehtyjä itse että perehdyttäjä arvioivat miten perehtyjä

selviytyi tehtävästä. Tämän jälkeen perehdyttäjä arvioi perehtyjän taitotason ja tehtävän harjoittelua joko jatketaan tai siirrytään seuraavaan tehtävään. (Kangas, 2000, 15., Laukkanen, 2010.)

Viimeisessä vaiheessa varmistetaan, että perehtyjä on oppinut asian. Oppimista seurataan ja arvioidaan läpi koko prosessin, mutta tässä vaiheessa tarkastetaan, että perehtyjällä on tarpeelliset tiedot ja taidot työn itsenäiseen suorittamiseen. Perehtyjä työskentelee itsenäisesti ja perehdyttäjä tarkastaa työskentelyä ajoittain. Eräs mahdollinen keino oppimisen varmistamiseksi on se, että perehtyjää pyydetään opettamaan työtehtävä jollekin toiselle perehdyttäjän seuratussa vierestä. Tällöin viimeistään tulee esiin perehtyjän tiedoissa olevat puutteet. (Kangas, 2000, 15.)

2.4.4 Seuranta, arviointi ja kehittäminen

Perehdyttämisen prosessiin kuuluu myös seuranta, arviointi ja kehittäminen. Perehdyttämisestä puhuttaessa niillä on kaksi merkitystä: itse prosessin toimivuuden sekä uuden työntekijän perehdytyksen sujumisen seuranta, arviointi ja kehittäminen. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 245.)

Perehdyttämisestä vastuussa olevien henkilöiden on säännöllisesti seurattava ja arvioitava perehdyttämisen prosessia ja kehittää sitä sen mukaan. Seurannassa ja arvioinnissa pohditaan muun muassa seuraavia asioita: onko tavoitteet saavutettu, mikä meni hyvin, missä on kehitettävää ja niin edelleen. Perehtyjien mielipiteitä ja ideoita kannattaa kuunnella koko prosessia arvioitaessa. (Mäntynen & Penttinen, 2007, 7.)

Jotta perehdyttämisen kehittäminen olisi tuloksellista, kehittämisen tärkeys on ymmärrettävä. Yrityksen kannattaa pitää perehdytysohjelmansa ajan tasalla, vaikka henkilöstö ei vaihtuisikaan usein. Erilaiset perehdyttämistarpeet, esimerkiksi sijaiset, lomittajat ja yhteistyökumppanit, luovat jatkuvasti uusia ja erilaisia vaatimuksia perehdyttämiselle, joten siitäkkin näkökulmasta katsottuna perehdyttämistä on syytä kehittää säännöllisesti. Perehdyttäjän kouluttaminen on myös oleellisena osana kehittämistoimintaa. (Mäntynen, 2007, 7.)

Toisaalta seurannalla ja arvioinnilla tarkoitetaan uuden työntekijän perehdyttämisen prosessin seuraamista ja arviointia. Seurannassa kiinnitetään huomiota muun muassa siihen, eteneekö perehdyttäminen aikataulun mukaisesti, oppiiko perehdyttäjä riittävän

nopeasti ja opetetaan hänelle suunnitelman mukaisia asioita. Tässä seurannassa ja arvioinnissa hyvänä apuna toimivat esimerkiksi tarkastuslistat ja perehdyttämisen arviointiin tarkoitettut keskustelut. Prosessin onnistumista on hyvä arvioida niin perehtyneen kuin perehdyttäjänkin kokemusten pohjalta. Näin on helpompi luoda kokonaiskuva perehdyttämisen sujumisesta. (Kjelin, 2003, 245-246.)

Perehdyttämisen voidaan sanoa onnistuneen, kun perehtyjä on ymmärtänyt opittavan asian kokonaisuutena ja käsittää asioiden väliset yhteydet. Perehdyttämisen jälkeen työntekijällä on valmiudet käyttää oppimaansa tietoa eri tilanteissa, hän on oppinut työyhteisön yleiset käytännöt ja hän osaa toimia omatoimisesti. (Mäntynen, 2007, 7.)

2.4.5 Ongelmatilanteet perehdyttämisessä

Perehdyttämisen onnistuminen ei ole itsestäänselvyys. Joskus se voi jäädä kokonaan tekemättä tai se hoidetaan huonosti. Useimmiten tähän on syynä ajan puute ja kiire: nykyään monet työntekijät ovat erittäin sidottuja omiin työtehtäviinsä ja aikataulut ovat tiukkoja. (Kjelin, 2003, 241.)

Jotta perehdyttäminen onnistuisi, on mietittävä oikeaa ajoitusta. Vaikka lisätyövoiman tarve on suurimmillaan kiireellisenä aikana, on otettava huomioon, että se ei välttämättä ole otollisin aika perehdyttämiselle ja työsuhteen aloittamiselle. Perehdyttämiseen tulisikin aina varata riittävästi resursseja. (Kjelin, 2003, 242.)

Jos esimies toimii perehdyttäjänä, on vaarana, että hän on liian painottunut omaan asiantuntijarooliinsa, eikä osaa asettua uuden työntekijän rooliin. Esimies ei välttämättä hahmota perehdyttämisen tärkeyttä tai ei osaa siirtää osaamistaan perehtyjälle. Tällöin tarvitaan tukea ja lisäkoulutusta perehdyttäjälle. (Kjelin, 2003, 242.)

Uuden työntekijän tiedot ja taidot pitää kartoittaa aina perusteellisesti ennen perehdyttämistä. Jos perehtyneen oletetaan osaavan enemmän kuin hän todellisuudessa osaa, on riskinä se, että perehdyttäminen jää puutteelliseksi. (Kjelin, 2003, 242.)

Perehdyttämisen suunnittelussa on tehtävä selväksi se, kenen vastuulla perehdyttäminen on ja millainen työnjako missäkin tilanteessa on. Jos roolit ja vastuut eivät ole selkeät, syntyy helposti tilanne, jossa kaikki ajattelevat jonkun toisen huolehtivan pe-

rehdyttämisestä. Tämä voi johtaa siihen, että perehtyjä saa vähän tietoa sieltä täältä, muttei kunnollista kokonaiskuvaa. (Kjelin, 2003, 243.)

Ongelmatilanteita voi syntyä myös siitä huolimatta, että perehdyttäminen hoidetaan kunnolla. Joskus työ ei vain suju. Tällöin johdon on reagoitava tilanteeseen ja pyrittävä korjaamaan asia. Kysymys voi olla esimerkiksi siitä, että työnantaja ja työntekijä näkevät työn sisällön ja tavoitteet eri tavalla. Tilanteen ratkaisemisessa korostuu avoin kommunikointi. (Kjelin, 2003, 243-244.)

Jos työntekijä on epäonnistunut tai suorituksiin ei olla tyytyväisiä, on reilua, että työntekijä saa kuulla siitä mahdollisimman pian ja rehellisesti. Mitä nopeammin tilanteeseen puututaan, sitä nopeammin ja helpommin ongelmat saadaan korjattua. Työntekijä ansaitsee mahdollisuuden korjata työtapojaan. (Kjelin, 2003, 244.)

2.5 Perehdyttävä

Esimiehellä on vastuu uuden työntekijän perehdyttämisestä. On kuitenkin mahdollista, ja melko tavallista, että joku muu kuin esimies suorittaa perehdytyksen. Esimiehen on siitä huolimatta oltava perillä perehdytyksen etenemisestä. Perehdyttävä voi olla käytännössä kuka tahansa yrityksen työntekijöistä. Yrityksellä voi olla yksi tai muutama henkilö vastaamassa perehdytyksestä, mutta on myös mahdollista, että jokainen yrityksen työntekijä toimii vuorollaan perehdyttäjänä, sikäli kun se on mahdollista tehtävien asettamissa rajoissa.

Perehdyttäjän tehtävänä on opastaa työntekijä uuteen työhön antamalla tälle ymmärrettäviä ohjeita, ohjattava tekemään laadukasta ja tuottavaa työtä, näytettävä oikeat ja turvalliset työtavat, kannustaa ja antaa palautetta. (Horn, Liski & Villanen, 2007, 10.)

2.5.1 Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia

Onnistuneen perehdytyksen kannalta keskeisessä roolissa on tietenkin perehdyttävä. Perehdyttäjän valintaan tulee kiinnittää huomiota, jotta perehtymisen tavoitteet saavutettaisiin. Perehdyttäjän tulee olla motivoitunut ja hänellä on oltava aikaa perehdytykseen. Näiden ominaisuuksien lisäksi on tärkeää, että perehdyttävä tuntee opastettavan työn riittävän hyvin. Hyvä perehdyttävä on kohtuullisen kokenut, muttei kuitenkaan niin pitkäaikainen työntekijä, että hän ei enää muistaisi millaista on aloittaa uudessa

työpaikassa. Pitkään samassa työtehtävässä olleen perehdyttämistavassa on myös se vaara, että hänen opetuksessaan korostuvat liikaa hänen omat tavat ja tottumuksensa työntekoon. (Kjelin, 2003, 195.)

Hyvä perehdyttäjä etenee opastuksessaan suunnitelmallisesti ja johdonmukaisesti. Suunnitelma on hyvä selvittää myös perehtyjälle. Perehdyttäjä voi aloittaa perehdytyksen käymällä läpi tutuimpia ja helpoimpia asioita. Pikkuhiljaa voi siirtyä haastavampiin asioihin. Perehtyjä joutuu perehdytyksen aikana todelliseen informaatiotulvaan, eikä kaikkia asioita voi muistaa millään. Tällöin kertaamisen tärkeys korostuu. Perehdyttäjä ei saa ajatella, että kun jokin asia on sanottu kerran, se on selvää perehtyjälle. (Kjelin, 2003, 196-197.)

Perehdyttäjän tulee olla kiinnostunut toisen auttamisesta ja opastamisesta. Opastustilanteessa perehdyttäjän tulee puhua selkokielellä eikä käyttää ammattislangisanoja. Tärkeää perehdytyksen onnistumisen kannalta on myös se, että perehdyttäjän ja perehtyjän välillä on toimiva vuorovaikutussuhde. Perehdyttäjän on osattava kuunnella perehtyjää. (Kjelin, 2003, 197.)

2.5.2 Perehdyttämistyylejä

Perehdyttäjän on mahdollista käyttää erilaisia perehdyttämistyylejä opetuksessa. Tapoja voi (ja tuleekin) käyttää vaihtelevasti perehdyttämisen etenemisen ja tilanteen vaatimusten mukaan. Perehdyttäjä voi olla ohjaustyyliltään ymmärtävä, kyselevä, haastava, neuvova tai rohkaiseva tai ohjata perehtyjää kokemusten ja tarinoiden avulla. (Kupias, 2009, 142-148.)

Ymmärtävässä ohjaustyylissä korostuu kuunteleminen. Tätä tyyliä on hyvä käyttää perehdyttämisen alkuvaiheilla, kun luodaan vuorovaikutus- ja luottamussuhdetta perehdyttäjän ja perehtyjän välille. Kun perehtyjä saa rauhassa kertoa omista kokemuksistaan ja tuntemuksistaan, hänelle välittyy tunne siitä, että hän on perehdyttämisessä pääosassa. Tälle ohjaustyylille on ominaista se, että edetään rauhallisesti ja kiireettömästi. Ymmärtävän ohjaustyylin vaarana on se, että perehdyttäjä samaistuu liikaa perehtyjän tunnetiloihin ja ongelmiin, jolloin perehdyttämisen tavoitteet voivat hämärtyä. (Kupias, 2009, 143.)

Kysymykset ovat pääosassa kyselevässä ohjaustyyliissä. Kysymysten tulisi olla sellaisia, joihin perehtyjä ei voi vastata kyllä tai ei, vaan niiden tulisi olla luonteeltaan pohdintaan kannustavia. Kysymysten(ja luonnollisesti erityisesti niiden vastausten) on tarkoitus auttaa tulokasta kehittämään ajatuksiaan. Tätä tyyliä ei kuitenkaan ole syytä käyttää liikaa, sillä valtava kysymystulva saattaa siirtää ajatukset pois oleellisista asioista. (Kupias, 2009, 144-145.)

Haastavassa ohjaustyyliissä perehdyttäjät pyrkii löytämään ristiriitoja perehtyjän puheista ja tuo ne myös perehtyjän tietoon. Tämä ohjaustyyli sopii käytettäväksi vasta, kun perehdyttäjän ja perehtyjän välillä vallitsee luottamus ja he ovat tuttuja toisilleen. Haastava tyyli on hyvä yhdistää hyväksyvään tyyliin, sillä haastavan tyylin riskinä on se, että perehtyjä asettuu puolustuskannalle, jos ei koe perehdyttämistilannetta tarpeeksi turvalliseksi. (Kupias, 2009, 145-146.)

Neuvovassa ohjaustyyliissä perehdyttäjät antaa suoria ohjeita perehtyjälle. Suorien ohjeistusten etuna on se, että tilanteet ratkeavat nopeasti. Toisaalta vaarana on se, että perehtyjän oma ongelmanratkaisukyky ei kehity, jos hän luottaa siihen, että perehdyttäjältä saa ratkaisun kaikkiin ongelmiin. Ongelmallisuudestaan huolimatta se on kuitenkin useimmiten helpoin ja luontevin tapa perehdyttää. (Kupias, 2009, 146-147.)

Rohkaisevaa tyyliä kannattaa käyttää kaikissa perehdyttämisen vaiheissa, mutta erityisesti se on hyödyllinen silloin, kun perehtyjä aloittaa itsenäisen työskentelyn. Rohkaisun ja kannustuksen myötä perehtyjän itsetunto vahvistuu ja hän huomaa omat onnistumisensa. On perehtyjästä kiinni, kuinka paljon kannustusta kukakin tarvitsee. (Kupias, 2009, 148.)

Kun perehdyttäjät kertoo perehtyjälle esimerkkejä omista kokemuksistaan ja haasteista työssään, hän opettaa perehtyjää niiden kautta. Tarinoiden ei välttämättä tarvitse olla todellisia tapahtumia, vaan ne voivat olla taitavasti kehiteltyjä tarinoita, joihin sisältyy jotain työn kannalta olennaisia asioita. Perehdyttäjän tulisi kuitenkin kiinnittää huomiota siihen, ettei kertoisi liikaa tarinoita ja esimerkkejä, sillä helposti alkaa kertoa asioista, joilla ei ole perehdyttämisen kannalta juuri mitään merkitystä. (Kupias, 2009, 147-178.)

2.6 Työkaluja perehdyttämiseen

Perehdyttäminen ei yleensä ole helppo tehtävä kokeneellekaan perehdyttäjälle, sillä jokainen perehdytettävä on erilainen niin luonteeltaan kuin oppimistyyleiltäänkin. Perehdyttämisessä voi käyttää apuna erilaisia työkaluja, jotka helpottavat opetusta ja selkeyttävät sitä. Perehdyttäjä voi valita käyttöönsä yhden tai useamman työkalun. Työkaluja ovat esimerkiksi kysymykset, testit ja kokeet, prosessikävelyt, soveltavat tehtävät ja lukutehtävät. (Kupias, 2009, 151.)

Erilaisia kysymyksiä voi käyttää perehdyttämisessä läpi perehdyttämisprosessin. Kysymykset aktivoivat perehtyjää miettimään asioita ja luomaan omia käsityksiä työstä. Perehdyttämisen aluksi kysymyksillä saa selville perehdyttäjän tietoja, taitoja ja odotuksia. Kun perehdytys etenee, kyselemällä voi tarkastaa onko opetettava asia mennyt perille ja samalla saa tietoa siitä, miten perehdyttäminen etenee perehtyjän mielestä. Kun perehdyttäminen on loppusuoralla, kysymyksiä esittämällä saa arvion perehdytyksen sujumisesta ja asioista, joihin on vielä syytä palata. Kysymyksiä voi esittää joko kuulustelevasti tai kartoittavasti. Kuulustelevat kysymykset toimivat silloin, kun halutaan varmistaa, että perehtyjä ajattelee ja toimii tietyllä tavalla. Kartoittavat kysymykset taas sopivat tilanteisiin, joissa halutaan selvittää perehtyjän ajattelumalleja. (Kupias, 2009, 152-153.)

Testit ja kokeet toimivat hyvänä apuna perehdytyksen alkuvaiheilla. Hyvin laaditun testin avulla saadaan selville perehtyjän tietoja, taitoja ja erityisiä kehitystarpeita. Näiden tietojen pohjalta on helppo räätälöidä perehdyttäminen vastaamaan yksilöllisiä tarpeita. Perehdyttämisen loppuvaiheilla testejä ja kokeita voi käyttää tarkastamaan, onko perehtyjä ymmärtänyt opetetut asiat. (Kupias, 2009, 153-154.)

Prosessikävelyt ovat hyvä keino kokonaisuuksien hahmottamisen harjoitteluun. Prosessikävelyn ajatuksena on, että perehtyjää kulkee tiettyjä kierroksia, joiden aikana hän muodostaa käsityksen jonkin prosessin kulusta. Esimerkiksi ensimmäisenä työpäivänä voidaan tehdä kierros, jossa käydään läpi muita kuin työhön liittyviä asioita aikajärjestyksessä aina töihin tulemisesta taukojen pitämiseen ja lopulta kotiin lähtemiseen. Toinen kierros voi esimerkiksi olla jokin työhön liittyvä kokonaisuus, jossa eri vaiheiden työntekijät kertovat työvaiheesta. Samalla perehtyjä tutustuu työtovereihinsa. Prosessikävelyn ei välttämättä tarvitse olla konkreettista paikasta toiseen liikkumista, vaan on myös mahdollista, että työn eri vaiheista on otettu kuvia tai pai-

kalle on tuotu muuta aiheeseen liittyvää materiaalia, jota käsitellään askel kerrallaan. (Kupias, 2009, 157-158.)

Soveltavien tehtävien ja harjoitusten käyttöä kannattaa suosia aina kun mahdollista. Tehtävät voivat olla todellisia tai todellisuutta muistuttavia. Tehtävän jälkeen suoritus analysoidaan ja arvioidaan. Soveltavat harjoitukset voivat olla joko spontaanisti eteen tulevia työtehtäviä tai ennalta suunniteltuja, case-tyylisiä tehtäviä, joihin on sisällytetty tarkoituksella perehdyttämisen keskeiset opit. (Kupias, 2009, 159-161.)

Perehtyjälle voi antaa myös luettavaksi erilaista materiaalia, sillä se tukee oppimista perehdyttämistilanteessa, jos perehtyjä on jo alustavasti tutustunut aiheeseen. Materiaalin valintaan kannattaa kiinnittää huomiota: luettavaa ei saa olla liikaa, aiheiden tulisi käsitellä vain keskeisimpiä asioita ja sen olisi hyvä olla helppolukuista. Jos perehtyjä saa paljon lukutehtäviä, saattaa materiaalilla olla aivan päin vastainen vaikutus kuin mitä on toivottu: kaikki informaatio sekoittaa perehtyjän päätä entisestään. (Kupias, 2009, 161-162.)

3 PEREHDYTTÄMISOPPAAN TOTEUTUS

Opinnäytetyön toiminnallinen osa on perehdyttämisopas Kouvolan kaupungin talouspalvelukeskuksen ostolaskutiimille. Oppaan suunnittelun ja toteutuksen lähtökohtana oli se, että opas on perehtyjän näkökulmasta selkeä ja helppolukuinen, vaikka se toimii myös perehdyttäjän tukimateriaalina.

Opas on rakennettu niin, että aluksi siinä käsitellään lyhyesti Kouvolan kaupunkia ja tilaaja-tuottaja -mallia. Tämän jälkeen kerrotaan ostolaskuprosessista sekä ostolaskujen käsittelyyn vaikuttavista lakiasioista, esimerkiksi arvonlisäverolaista ja laskun sisältövaatimuksista. Lopuksi käydään läpi tiimin toimintaan liittyviä asioita.

Vaikka oppaan pääpaino on käytettävissä ohjelmissa, ei sen ole tarkoitus olla varsinaisesti käyttöohje, sillä ohjelmien peruskäyttö on melko yksinkertaista. Asioista on pyritty kertomaan melko yleisellä tasolla, sillä erilaisia poikkeuksia on niin paljon, ettei niitä ole mielekästä käydä läpi yksitellen.

Oppaassa ei käydä läpi esimerkiksi työsuhteeseen liittyviä asioita, sillä muun muassa niitä varten on kehitteillä erillinen perehdyttämisopas, joka tulee olemaan yleisluon-

toinen opas kaikille Kouvolan kaupungin työntekijöille. Perehdyttämispöytäkirja sisältää luottamuksellista tietoa, joten sitä ei julkaista. Seuraavaksi oppaan sisältöä on avattu salassa pidettävien asioiden sallimissa rajoissa.

3.1 Teoriakehys

Perehdyttämispöytäkirjassa on käyty läpi erilaisia laissa määriteltyjä asioita, jotka liittyvät läheisesti jokapäiväiseen työntekoon ostolaskutiimissä. Näitä asioita ovat arvonlisäveroon liittyvä lainsäädäntö, ennakoperintärekisteri sekä laskun sisältövaatimukset. Pöytäkirjassa on esitelty lyhyesti tilaaja-tuottaja -malli, joka on Kouvolan kaupungin organisaation pohjana. Myös ostolaskuprosessi ja työhön liittyviä käsitteitä esitellään pöytäkirjassa.

Arvonlisäverolainsäädännön osalta pöytäkirjassa on käsitelty arvonlisäverokantoja ja määritelty se, milloin palvelu tai tuote on arvonlisäveroton. Arvonlisäveron tiliöintiin liittyvässä teoriassa selvitetään, mitä tarkoittavat vähennysoikeus, palautusoikeus, laskennallinen palautus ja vähennysrajoitteisuus. Vähennysoikeus tarkoittaa sitä, että verovelvollinen saa vähentää tilitettävän veron määrästä ostamiensa tuotantopanosten ostohintoihin sisältyvän veron. Kuntia ja kuntayhtymiä varten on luotu erityinen arvonlisäveron palautusmenettely. Palautusmenettelyn myötä kunnalla tai kuntayhtymällä on oikeus saada palautuksena takaisin verotonta toimintaa varten tehtyihin hankintoihin sisältyvä arvonlisävero. Näin ollen työn ostaminen ulkopuoliselta taholta ei ole arvonlisäverotuksellisesti kalliimpaa kuin työn tuottaminen omalla henkilökunnalla.

Laskennallinen palautus tarkoittaa sitä, että yksityiseltä palvelun tuottajalta ostettu terveydenhoidon ja sosiaalihuollon hankintoihin sisältyvän arvonlisäveron saa käsitellä palautettavana verona, vaikka palvelujen luovutusta ei käsitelläkään verollisena. Tällöin palautus on laskun bruttomäärästä 5 %. Vähennysrajoitteisuus tarkoittaa sitä, että arvonlisäveroa ei saa vähentää tietyistä hankinnoista. Näitä hankintoja ovat esimerkiksi henkilökunnan yksityinen kulutus (hotelliaamiainen, lahjat, muuttokulut, vapaa-ajalla käytetyt liikunta muut harrastuspalvelut, luontoisetupuhelimien yksityispuhelimien osuus), työsuhdeasunto, loma-asunto, vapaa-ajantilat, työmatkakulut, kiinteistön vuokraustoimintaa varten tehdyt hankinnat ja edustuskulut.

Ennakoperintärekisteriin merkitään verohallinnon asiakas, joka harjoittaa tai todennäköisesti rupeaa harjoittamaan elinkeinotoimintaa. Kun asiakas on merkitty ennak-

koperintärekisteriin, tarkoittaa se sitä, että hän on arvonlisäverovelvollinen ja maksajan ei tarvitse maksaa ennakopidätystä laskulta. Ennakkoperintärekisteriin ilmoittautumisen myötä liiketoiminnan harjoittaja saa Y-tunnuksen, jos sitä ei aiemmin ole ollut. Ennakkoperintärekisteriin kuulumisen ei ole liiketoiminnan harjoittajalle pakollista. Tällöin maksajan on suoritettava arvonlisävero ostetusta tavarasta tai palvelusta.

Arvonlisäverolain mukaan laskulta on löydyttävä määrätty tiedot. Jos kyseessä olevia tietoja ei löydy laskulta, se tulee palauttaa laskuttajalle korjattavaksi. Määrältään pienissä laskuissa sovelletaan kevennettyjä laskumerkintöjä. Lain mukaan korkeintaan 1 000 euron laskut määritellään määrältään pieniksi laskuiksi.

Tilaaaja-tuottaja -malli tarkoittaa julkisten palvelujen organisoimista niin, että palvelun tilaaja ja tuottaja on eroteltu toisistaan hallinnollisesti. Julkinen taho toimii palvelun tai tavaran tilaajana ja tuottajana toimii joko yksityinen tai julkinen palveluntuottaja tai kolmas sektori. Tilaaja määrittää vaatimukset palvelulle tai tavaralle ja järjestää tarjouskilpailun. Kokonaistaloudellisesti edullisin tuottaja saa tilauksen.

Ostolaskuprosessi esitellään oppaassa pääpiirteissään, jotta perehtyjä saa kuvan siitä, mitä työvaiheita ostolaskujen käsittelyssä on. Ostolaskuprosessi etenee seuraavalla tavalla: ensin paperilaskut skannataan järjestelmään (verkkolaskut saapuvat automaattisesti), jonka jälkeen laskut lähetetään tarkastus ja hyväksymiskiertoon. Tarkastus- ja hyväksymiskierrossa laskut tilioidään. Tämän jälkeen lasku siirretään kirjanpitoon, jossa se kirjataan ja siirretään maksettavaksi. Oppaassa on myös käyty läpi muutamia keskeisiä käsitteitä.

3.2 Ostolaskujen käsittely

Ostolaskutiimin käytössä olevat ohjelmat on esitelty lyhyesti oppaassa. Oppaan pääpaino on Basware Invoice Processing -sovelluksen käytössä, sillä tällä ohjelmalla suoritetaan käytännössä kaikki ostolaskuihin liittyvät toimenpiteet. Kuten aiemmin todettiin, oppaan ei ole tarkoitus olla ohjelmien käyttöohje, sillä ohjelmien peruskäyttö on melko yksinkertaista. Tämä osio sisältää pääosin työohjeita, jotka ovat yksilöityjä juuri toimeksiantajan käyttöön. Työnopastuksellisesti tämä osio on oppaan tärkein osio. Siinä käydään läpi ostolaskujen skannaus, kiertoon lähettäminen, siirtotarkastus, mitätointi, hyvityslaskut, maksumuistutukset, ulosotto ja saapuvan postin käsittely. Työoh-

jeet sisältävät paljon salassa pidettävää materiaalia, joten niitä ei voi avata tarkemmin tässä yhteydessä.

3.3 Muut oppaassa olevat asiat

Oppaassa käydään läpi myös tiimin yleisiä toimintaohjeita. Jotta perehdyttäminen olisi kokonaisvaltaista, uusi työntekijä pitää perehdyttää myös yleisiin käytäntöihin ja asioihin, jotka eivät suoranaisesti liity varsinaiseen työhön. Näitä asioita ovat mm. tauot, tiimipalaverit ja kokoukset.

4 POHDINTA

Työn tavoitteena oli luoda toimiva perehdyttämisopas uusille työntekijöille ja harjoittelijoille. Mielestäni onnistuin luomaan helppolukuisen oppaan, joka on suunniteltu perehtyjän näkökulma huomioon ottaen. Sain koottua yksittäiset ohjeet sujuvaksi kokonaisuudeksi ja loin paljon uutta materiaalia. Minulla oli hyvin vapaat kädet perehdyttämisoppaan toteutuksessa. Opinnäytetyön teoriaosuus tuki oppaan suunnittelua ja toteuttamista. Perehdyttämisen teoriaan tutustuminen antoi kattavan kuvan siitä, miten perehdyttäminen tulisi hoitaa työpaikalla.

Toimeksiantajalla ei ole aiemmin ollut perehdyttämisopasta uusia työntekijöitä varten. Perehdyttäminen on ollut pääosin yksittäisten ohjeiden ja työntekijöiden muistin varassa. Tällöin on ollut riskinä, että kaikkia oleellisia asioita ei tule kerrottua uudelle työntekijälle. Selkeä perehdyttämisopas ja sen liitteenä oleva perehdyttämisen tarkastuslista helpottavat sekä perehdyttäjän työtä että perehtyjän oppimista.

Toimeksiantaja oli tyytyväinen perehdyttämisoppaaseen ja aikoo hyödyntää sitä jatkossa uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Opas toimitetaan toimeksiantajalle sähköisessä muodossa, koska käytännöt ja ohjeet muuttuvat melko usein. Sähköisessä muodossa olevaa opasta on helppo pitää ajan tasalla. Työtä olisi mahdollista jatkaa tekemällä perehdytysoppaat myös muille talouspalvelukeskuksen osastoille: kirjanpitoon, laskutukseen, palkkoihin ja maksuliikenteeseen.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Perehdyttämisen teoriaan tutustuttuani ja aiemmin tehtyjen opinnäytteiden perusteella tulin siihen tulokseen, että perehdyttäminen on alue, johon monien yritysten tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Lähdekirjallisuudessa viitattiin monesti siihen, että perehdyttäminen on yksi yrityksen tärkeimmistä osa-alueista. Perehdyttämiseen liittyviä opinnäytetöitä on tehty melko paljon, joten vaikuttaa siltä, että yrityksillä on ollut parannettavaa perehdyttämisessä. Kuitenkin on hyvä, että yritykset näyttävät heränneen siihen, että perehdyttämiseen tulee käyttää voimavaroja.

Oma perehdytykseni toimeksiantajan työtehtäviin sujui mielestäni hyvin siitä huolimatta, että perehdyttämismateriaali oli hajanaista. Kuitenkin uskon, että tekemäni perehdyttämisopas auttaa toimeksiantajaa tulevien työntekijöiden perehdyttämisessä. Uskon sen helpottavan perehdyttämisen suunnittelua ja varsinaista toteutusta, sillä siinä on kerrottu kaikki työn kannalta keskeiset asiat. Lisäksi oppaan liitteenä oleva perehdyttämisen tarkastuslista pitää perehdyttäjän kartalla siitä, mitä on opetettu ja mitä täytyy vielä opettaa.

LÄHTEET

Alred, G., Garvey B., & Smith R. 1998. Mentorointi. Infoviestintä.

Horn, S., Liski, M. & Villanen, M. 2007. Hyvä perehdytys -opas. Saatavissa:
<http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf> [viitattu 16.9.2010].

Kangas, P. 2000. Perehdyttäminen palvelualoilla. 1. painos. Edita.

Kjelin, E., Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. 1. painos. Helsinki: Talentum.

Kupias, P., Peltola R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. 1. painos. Tampere: Juvenes Print.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.

Laukkanen, R. 2010. Työnopastus osana perehdyttämistä -luentodiat.

Mäntynen, J., Penttinen, A. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuojelua. Saatavissa:
http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf [viitattu 14.9.2010].

Punkanen, T. 2009. Työnohjaus muutoksen moottorina. 1. painos. Helsinki: Tammi.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työturvallisuuslaki 738/2002.

LÄHTEET - PEREHDYTTÄMISOPAS

Arvonlisäverolaki 30.12.1993/1501.

Ennakkoperintälaki 20.12.1996/1118.

Kouvolan kaupunki. 2010. Kouvola-info. Saatavissa:

<http://www.kouvola.fi/kouvolainfo.html> [viitattu 1.9.2010].

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2010. Tilaaaja-tuottajamalli. Saatavissa:

<http://www.tem.fi/index.phtml?s=1885> [viitattu 15.8.2010].

Vainio, P. 2010. Ostolaskutiimin koulutusmateriaalit.

Verohallinto. 2004. Laskua koskevat vaatimukset arvonlisäverotuksessa. Saatavissa:

http://www.vero.fi/?article=2423&domain=VERO_MAIN&path=5,40,87&language=FIN [viitattu 29.9.2010].

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
2 KOUVOLAN KAUPUNKI	4
2.1 Tilaaja-tuottaja -malli	4
3 TALOUSPALVELUKESKUS	5
4 KÄSITTEITÄ	5
5 OSTOLASKUPROSESSI TEORIASSA	6
6 LAKIASIAT	7
6.1 Arvonlisävero	7
6.2 Ennakkoperintärekisteri	9
6.3 Laskun sisältövaatimukset	10
7 KÄYTETTÄVÄT OHJELMAT	11
7.1 Basware Invoice Processing	11
7.2 Merex	11
7.3 Sähköposti	12
7.4 Kontti	12
8 OSTOLASKUJEN KÄSITTELY BASWARE IP -SOVELLUKSESSA	12
8.1 Toimialojen numerot	12
8.2 Postin käsittely	13
8.3 Laskujen skannaus	15
8.4 Laskujen lähetys kiertoon	15
8.4.1 First Card	16
8.5 Siirtotarkastus	16
8.6 Hyvityslaskut ja mitätöinti	17
8.7 Maksumuistutukset	19
8.8 Maksumääräykset	19
8.9 Ulosotto	20

8.10 Palautetut laskut	20
8.11 Kierrossa olevat laskut	21
9 OSTOLASKUTIIMIN TOIMINTAOHJEITA	21
9.1 Tauot	21
9.2 Tiimipalaveri	22
9.3 Työpaikkakokous	22
9.4 ATK-tuki	22
9.5 P-asema	22

LIITTEET

- Liite 1. Organisaatiokaavio
- Liite 2. Puutteelliset laskumerkinnät -lomake
- Liite 3. Skannausohje
- Liite 4. Kirjauspäivä
- Liite 5. Tiliöintitarkastus
- Liite 6. Maksumääräys-lomake
- Liite 7. Perehdyttämisen tarkastuslista